

『企業の人間的側面』における賃金

——賃金管理の基礎理論を求めて——

平 野 文 彦

I. 『企業の人間的側面』の主張とその評価

(1) 主張の骨子

ダグラス・マクレガー (Douglas McGregor)⁽¹⁾ の著 “THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE”⁽²⁾ は、1960年 New York で出版されて以来、経営関係者に大きな影響を及ぼしつつ今日に至っており、わが国においても、産業能率短期大学出版部発行の翻訳書⁽³⁾は、1966年にその初版本が出て以来、1980年末現在ですでに30版約10万部が出るに至っているのである。彼は、いわゆる伝統的管理論⁽⁴⁾の限界を克服するには、組織の目的と個人の利益とを両立させる必要があるとし、行動科学の成果を踏まえて、「人間と組織の統合」理論を展開したのであり、アメリカ経営学の系譜の中で、「行動科学の泰斗」⁽⁵⁾と称されるのである。

マクレガーは、自説の展開にあたって、「本書は、企業の人間的側面こそ『キメ手』 (all of a piece) であるというテーゼ、言いかえれば、経営者がその人的資源 (human resources) をコントロールしていくにあたって、如何なる理論的仮説をもっているかが、その企業の全体的性格を決定づけるものであり、さらには次代の経営者の質 (quality) をも決定づけてしまうものだ」というテーゼを論証しようとしたものだ⁽⁶⁾と述べ、その経営論としての立場を明確にしている。これは、メイヨー (E. Mayo) やレス

リスバーガー (F.J. Roethlisberger) らによる、「産業における人間への着目」を正しく受け継ぎながらも、いわゆる人間関係論の域を超えた経営者の支柱的理論を目ざそうとする表明でもあると考えられるのである。

まず、経営者の任務について、その「重要な仕事の1つは、企業の経済目的の達成に向かって人々の努力 (human effort) を組織化することであって、(中略) 経営者がうまくやれるかどうかは、——これが唯一のものとはまではいわないが、かなり大きく——従業員の行動を予測し (predict)、統制 (control) できるかどうかにかかっている」⁽⁷⁾ものとする。したがって、「従業員の行動を予見し、これを統制する能力」こそ経営者にとって必須のものであり、企業の経営者たるもの、この面での専門家 (professional) でなければならないとする。そして専門家になるためには、「経営者は、社会科学の中から、自己の経営目的を達成するための手段として、合理的で拡大しつつある知識体系に頼ることができる」⁽⁷⁾のであるが、現状では、社会科学の知識が、経営者によって十分に活用されているとは言い難い。それは、社会科学そのものに問題がある場合もあるだろうけれども、より重要な原因は次の二点であるという。

1. 「経営者というものは誰でも、まったく自然に、自分自身も、ひとかどの社会学者だと思い込んでいること」⁽⁸⁾

——したがって「社会科学の知識が、経営者の個人的な体験を否定するものであったり、それまで大事に抱き続けてきた幻想を崩してしまうものであることが多い」⁽⁸⁾ために、徹底的に吟味されないことになる。

2. 「人間行動の領域にあっては、コントロールということの本質が誤解されていること——工学の分野で統制 (コントロール) というのは、自然法則に合うように調整することであり、この事情は、対象が人間であっても全く変わらないはずであるのだが、こと人間に対する統制となると、自然法則を忘れて、自分の望み通りに人々を動かそうとする」⁽¹⁰⁾ことになる。

要するに「統制ということは、相手の人間性を自分の望みに合わせるのではなく、自分のほうが相手の人間性に合わせたやり方をする（selective adaptation）⁽¹¹⁾」だと認識して、はじめて統制の能力を向上させることができる」と主張するのである。

また、人を統制するという点では、経営者には、社会一般に対する道義（social value）がなくてはならないが、自社のメンバーを統制しようとするときにも道義的でなくてはならない。特に、人間の価値というものを鋭く意識し、積極的で良心的な倫理綱領（ethical code）によって、自己統制（self-control）を作動させるという「経営者の社会的責任」の観念も強く求められているとする。⁽¹²⁾

以上のような文脈を通して、次のような基本的な考え方における結論に至る。

「経営者に企業の経済目的の達成に専心するよう期待することは実に当然のことなのではあるが、これまでの社会立法（social legislation）の歴史を顧れば、経営者が、こうした目的を自由に追求できるといっても、それは、人間の価値が守られるという範囲内で認められるものだということがわかる」⁽¹³⁾

ところでそれまでの組織理論をみると、「権限こそ経営者の統制（managerial control）⁽¹⁴⁾の中心的・不可欠の手段」と考えられているが、これは見方が狭いのであって、権限というのは社会的影響力（social influence）、すなわちコントロールの幾つかの形態のうちの1つにすぎない。例えば、その他のものとしては腕力（direct physical coercion）、説得（persuasion）、専門家的援助（professional help）なども挙げられようが、いずれも相対的なものにすぎない。「いかなる形態の社会的影響力すなわちコントロールであれ、それがうまくいくかどうかは、究極的には、相手がそれぞれの目標（goals）を達成したり、それぞれの欲求（needs）を満足させる能力を

変えてやれるかどうかにかかっている。(中略)要するに、影響力というものは、一方が他方に対して、何らかの程度の依存ということがあってはじめて起り得るのだということであって、(中略)依存関係のないところには、コントロールの機会などありはしない」⁽¹⁵⁾のである。したがって、依存関係の質と程度(nature and degree)の如何こそ、統制の方法が効果的なものとなるかどうかを左右する決定的な要素だということである。

言いかえれば「経営者の当面の目的(purpose)は、組織の諸目的(objectives)の達成に向けて、人々の行動に影響を及ぼしていくこと」⁽¹⁶⁾にほかならないから、「人を動かす力というものは、その人が行使できる権限の大きさによって決まるものではなく、影響力を与えるためのさまざまな手段(means of influence)の中から、その場その場が求める適切な手段を選択することによって決まる」⁽¹⁷⁾ということになる。これが「選択的適応」(selective adaptive)と呼ぶものであり、経営にとって最も重要な原則の1つであるとしている。

これがマグレガーの経営を見る基本的思想ということになるが、この見方に立って、これまでの経営管理論あるいは組織論、あるいは現実の経営者行動といったものを観察してみると、そこには、人間行動に関する一定の仮説というか、暗黙の想定というものが明白に横たわっていることがわかるとし、その一連の仮説のことをX理論と呼んでいる。しかし、さまざまな学問分野、特に行動科学の分野において、人間行動に関する知識が蓄積されてきた結果、そのような人間行動の本質に関する仮説は部分的には正しいけれども、常に妥当なものとは言えなくなっている。そうした研究成果から考えるならば、特に人間の欲求の階層性という面に注目すべきであり、それを踏まえた新しい理論が必要だとし、これをY理論と呼ん⁽¹⁸⁾でいるのである。この両者を対比して示せば次表の如くである。⁽¹⁹⁾

マクレガーのX理論・Y理論

<p style="text-align: center;">X理論の仮説</p> <p style="text-align: center;">—指揮・統制に関する伝統的見解—</p>	<p style="text-align: center;">Y理論の仮説</p> <p style="text-align: center;">—従業員個々人の目標と企業目標との統合—</p>
<p>■ 普通の人間は生まれつき仕事嫌いであり、できることなら回避しようとする。</p> <p>■ 人間には仕事嫌いの特性があるから、人々に組織目的の達成をめざして十分な努力をさせるためには、強制し、統制し、命令し、処罰をもって脅やかさなければならない。</p> <p>■ 普通の人間は命令される方が好きで、責任を回避したが、あまり野心をもたず、なによりもまず安全を望んでいるものである。</p>	<p>■ 仕事で心身を使うのは、遊びや休息と同じように、ごく自然なことである。普通の人間は、生来仕事が好きだということはない。条件（これは操作可能である）次第で仕事は満足感の源にもなり（したがって自発的に仕事をする）、逆に懲罰の源とも受け取られる。（したがってなろうことなら避けようとする。）</p> <p>■ 外から統制したり、処罰で脅かすことが組織目的達成に努力させる唯一の方法ではない。人間は自分が関与した目的のためには、自ら方向を決め、自らを制御して働くものである。</p> <p>■ 献身的に目標達成に尽くすかどうかは、達成したときに得られる報酬次第である。報酬のもっとも重要なものは、自我の欲求や自己実現の欲求の満足であるが、企業目標に向かって努力すれば直ちに、このもっとも重要な報酬にありつけることになりうるのである。</p> <p>■ 普通の人間は適当な条件のもとでなら、責任を引き受けるだけでなく、自ら進んで責任を引き受けようとするものである。責任回避、野心のなさ、安全第一というのはたいていは体験に基づいてそうなのであって、人間本来の性質ではない。</p> <p>■ 組織内の問題解決のために、比較的高度な想像力や工夫や創意を発揮する能力は、たいていの人に備わっている。</p> <p>■ 近代産業のなかでは、普通の人間がもつ知的潜在能力は、ほんの一部しか活用されていない。</p> <p>■ 人間は絶えず欲求をもつ動物である。（なにか1つ欲求がかなえられると、すぐまた別の欲求が頭をもちあげてくる。このように際限がないのであって、生まれてから死ぬまで同じことを繰り返している。人間は自分の要求を満たそうとして努力する。なんなら働くといってもよい。）また人の欲求にはいくつかの次元がある。つまり重要度に階層がある。</p>

マグレガーは、このように2つの考え方を対比し、「X理論から導き出される組織の中心原則は、権限行使による『命令と統制の原則』(direction and control)であり、いわゆる『階層原則』(the scalar principle)といわれてきたものである。これに対してY理論から導き出される組織の中心原則は、『統合(integration)の原則』であり、言いかえれば、組織のメンバーがその企業の成功に向けて努力することによって、それぞれ各人の目的(goals)を、もっともよく実現できるような状況を創造することである」と考えるのである。「統合とそれにもとづく自己統制という概念は、⁽²⁰⁾組織メンバーの欲求と目的(needs and goals)とがはっきりしたかたちで(in significant ways)で調整されるならば、組織はその経済目的を達成する上で、もっと効果的なものとなるだろうという意味をもっている」とい⁽²¹⁾うことであり、「統合の原則にしたがえば、企業側の要求も従業員個人の欲求も無視してはならない」ことになるのである。⁽²²⁾

以上、『企業の人間の側面』の主張について、PART I「マネジメントに関する理論的仮説」の項を要約的に示したのであるが、マグレガーのいうY理論の真髄を理解するために、この他、概括的な説明を同書の中から拾えば以下のようである。⁽²³⁾

- ① 統合(integration)とは、当然のことではあるが、成果としての報酬(resulting rewards)に、みんなが分け前を得られるように、企業の成功のために一丸となって努力することを意味する。
- ② Y理論でいけば、従業員の欲求と目的を無視するならば、組織が損害をこうむりそうだというのである。たとえば、昇進の決定を一方的に行なうと、経営者は人的資源を活用できなくなるのである。
- ③ Y理論は、人々は組織の目標を納得している(committed)程度に応じて、組織目的の実現に向けて自己命令(self-direction)と自己統制(self-control)を発揮するものと仮定している。組織目的への納得が得

られる度合が高まるにつれて、外部からの統制の方法に頼ることを軽減できることを強調する。この根底にある仮説は、人間の自己統制能力 (capacity of human beings for self-control) を重視するということであり、経営者は人を動かすにあたって、権限以外の方法に頼ることができることを強調する。

④ Y理論の考え方は、権限の適切性を否定するものではないが、権限があらゆる目的と状況に適切なものであるということを否定する。

⑤ Y理論の目的とするところは「組織と個人の統合を促進すること、つまり部下が企業の目的に向かって努力することにより、自分自身も「最大に」 (best) 自己の目標を達成できるような状況を創り出すことである。それは管理能力 (managerial competence) の向上と、より高次元の自我の欲求や自己実現の欲求とを結合させようとする巧妙な試みである」

マグレガー自身の表現を借りて、理論の全体的性格をとらえようとすれば以上の如くであるが、これらをさらに煮つめてみるならば、いわゆる組織の目的と個人の目的あるいは利益との「統合」、及びさまざまなコントロール手段の選択的適用に支えられた「自己統制」によるマネジメントの主張ということになる。

(2) その評価

マグレガーの理論は、企業を典型とする目的追求的組織の中では、とかく軽視されがちな従業員の人間性に注目し、それを回復する可能性を有するものとして、誰よりも従業員の側からは歓迎されたし、また、人間関係の重要性と厳しい合理性の要求に人間として悩む現場の管理者たちからも共感をもって迎えられたと考えられる。また、特にわが国の場合、「精神主義の伝統と反分析的な思考様式の残滓をいまなお漂わせている」風土⁽²⁴⁾の中では、経営者層からも、「こうした『統合理論』がむしろ『当然のこと』、『はじめからわかっていること』といった感覚で」⁽²⁴⁾比較的安易な態

度で受け入れられてきたことも事実であろう。

このようなマグレガーのY理論に対して、体系的な批判論というものはいささか少いように思われるが、特に早坂泰次郎氏の批判は次の諸点を中心となっており、より本質的であるように思われる。⁽²⁵⁾

1. Y理論の根底にあるのは、欲求とその充足を行動の要因とする欠乏心理学であり、これは学説的には過去のものとなっている。
2. 欠乏心理学は一種の人間機械論であり、人間が互に関係しあって生きている動的存在であるということを見落している。
3. 欲求という個人的概念で人間関係を基礎づけることは不可能である。

しかし、こうした批判もさることながら、マグレガー理論の、いわゆる「行動科学の労務管理への適用」⁽²⁶⁾という面に果たした貢献は、アージリス⁽²⁷⁾ (C. Argyris) やリッカート⁽²⁸⁾ (R. Likert) あるいはハーツバーグ⁽²⁹⁾ (F. Herzberg) らの業績とともに十分に評価されなくてはならない。マグレガーのY理論の場合には次のような特質を示しており、「人的資源論」⁽³⁰⁾的労務管理の基盤を提供したものといえよう。

1. マネジメントないしはコントロールという概念の中から、前近代的・封建的な、「一方的支配」といった要素を分離し、その全面性を否定したこと。
2. 管理される側の人間にも、その人間性や成長性とその変化・発展の可能性を認め、しかもそれらを「当然のもの」あるいは「善きもの」として認め、理論に組み入れたこと。
3. 組織の目的と個人の目的とは、いわば「融合・一体化」できるとするのではなく、組織目的への貢献が、メンバー個々人の欲求の高度化に対して、ほぼ永続的に対応しきれる可能性をもつものとして捉え、両者の「統合」の可能性と必要性を主張したこと。
4. 現代の産業が基礎をおいている概念、思想、仮説に挑戦したものであ

る。
(31)

5. 組織人のものの考え方をすっかり改革して、人間の潜在能力 (man's potentials) を強調し、人間の成長 (man's growth) を重視し、産業社会における人間の役割を高める理論である。
(32)

6. 単なる操作的とさえ思われる人間関係論的アプローチを打破し、全人としての労働者観、またその人間性についての新たな理念が打ち出されたもの。
(33)

こうした結果、この『企業の人間的側面』が、現代の企業や経営及びその関係者に与えた影響は、実に「測り知れぬほど大きい」とまで評されるに至っているのである。
(34)

Ⅱ. 賃金管理への貢献

(1) 基本的なとらな方

それでは、このY理論は、現実の経営・管理の諸問題に対しては、どのように適用されるのであろうか。現実改善への確かな手がかりをどのように把握すべきかについて次に考えたい。マグレガーの場合、この点に対する基本的な考え方は次のように表明される。

「組織からの要求条件と個々人の目的と欲求 (goals and needs) の完全なる統合ということは、当然のこと乍ら、簡単に実現しうる目的 (objective) ではない。この原則を採用しようとするときには、組織の成功に向けて、各人が努力することによって、各人がそれぞれの目的を達成しうるという統合の程度を探るのである。(中略)つまり、従業員は、企業の繁栄に貢献できるような方法で、絶えず自発的に自己の能力 (capacities)、知識、技能、手腕 (ingenuity) を高め、それらを発揮するよう奨励されるということを意味するのである。」
(35)

そして具体的な適用については『企業の人間的側面』PART Ⅱ「Y理論

の実際」において、①業績評定 (Performance Appraisal), ②給与と昇進 (Salaries and Promotions), ③スキャンロン・プラン (The Scanlon Plan), ④参加 (Participation), ⑤スタッフ・ライン関係, について説明を展開しているのである。

ここでは、企業における賃金管理の現実に対して、いかなる示唆を汲みとるべきかという課題に限定して考察してみたい。その場合、まず「X理論—Y理論」という対置によって、賃金管理へのマグレガーの言及を整理することが有用のように思われる。それは以下の通りである。尚、文尾の数字は原典出所ページを示す。

X理論的賃金管理	Y理論的賃金管理
<p>I. 経済的対価を与えたり、与えなかったりできるということが、経営者が企業内で権限を行使するのに最も大事な手段である。金銭は、企業体で、人間にやる気を起こさせる主因 (the major motivator of human behavior) である。経営者は、金銭を使って、その命令と統制を納得させることができるのである。したがって、雇用契約というのは、経済的報酬と引替えに命令を受け入れる取り決めとみなされる。(91)</p> <p>II. 賃金は業績に対する報奨 (rewards for performance) である。(33)</p> <p>III. 賃金は、職務の満足要因 (a job satisfier) である。(98)</p> <p>IV. 比較的些細な経済的報酬の増額について権力的一方的に統制するもの (96)</p>	<p>I. 大多数の人たちに格差をつけて、比較的少額の功績昇給 (merit salary increases) を行う従来の制度は、経営者の、企業に対する貢献度測定能力の現状からみて、あまり現実的なものではない。業績測定の客観的基準がないこと及び測定にはさまざまな問題が伴うので、こうした方法によって衡平性を得ることはできない。更にこうした報酬 (rewards) は、統合の原理の採用によって提供されるその他の機会をも合わせ考えれば、それほど大きなモチベーション価値をもっていないのではないかと思える理由がある。(97~98)</p> <p>II. 動機づけ (motivation) についての諸問題は、基本となる給与 (base salaries) の形態における衡平な報酬支払によって、一部は解決されるが、組織目的の実現に向けての努力を通じて、より高度の欲求を満足させる機会を提供することによって、残りは解決される。(96)</p> <p>III. 賃金は職務の不満足要因 (a job dissatisfier) である。</p> <p>IV. 統合の原則を重視するもの (96)</p>

基本的な考え方は以上の如くであるが、それではこのY理論的賃金管理の、より一層具体的な指針は、どのように捉えうるであろうか。それを次に考察しておこう。

まず、賃金体系 (Wage and Salary Structure) の確立について、マグラガーは、経営者の賃金管理に関する方針と実践の性質を決定づけるものは、「衡平性 (equity)」への配慮と、「刺激性 (incentive)」への配慮という2点にあるとし、次のように述べている。

A. 衡平性の確保

雇用契約 (employment contract) を効果あるものとするために、どれだけの金額が必要なのかは、幾つかの面から相対的に決まることである。

第1に、労働市場の競争、及び生計費・税制その他からなる経済の一般的事項に関連する。

第2に、当該職務がその組織における職務の階層関係 (the hierarchy of jobs) の中で占める重要性に関連する。

第3には、同一職務についていても各人の「生産性」に違いが出てくるので、個々人の貢献度に関連する。⁽³⁶⁾

したがって、経済的報酬に関する衡平の問題は、(第1に) 系統だった市場調査、生計費の変動への注目、「世間並みかそれを上まわる」給与を出すといった方針、(第2に) 十分に考案された職位分類制度 (position classification plans) 及び(第3に) 団体交渉と個別交渉のプロセス、などによって合理的に解決されうる。こうすれば経済的報酬について、各人が公正 (fair) なものとして納得できる1つの一般的な水準を得ることが確かとなる。⁽³⁷⁾

このようにみてくると、賃金管理のこの分野にあっては、第1に「測定」が重視されることになる。それは、経済的報酬に関しては、専断的な決定や個人的な考慮、圧力 (「横車」)、あるいは個人的な見解などにも

とづいて決められるよりも、システマティックな決定のほうが公平だ (equitable) と認められるからである。経済的報酬が、非人格的・客観的な (impersonal and objective) 手段で決定できればできるほど、論難や摩擦あるいは報復行為といったものは減少するものである。それゆえ、測定は、経済的報酬の管理にあって、衡平性を実現するカギ (key to equity) なのである。

第2に、このような測定によっても解決できない問題、例えば、会社の「支払能力」の問題や従業員に対する「企業収益の公平な分配」 (fair share of the fruits of enterprise) の問題などは、この測定の範囲内での団体交渉及び個別交渉が究極の決定要素となる。

第3に、社内の特定の職務に対する賃金の格差は、今日一般には、職務評価と賃金等級制度 (wage and salary classification plans) によって行なわれており、これによって、合理的な衡平性を保てることがわかっている。しかし、測定が過度に精密なものとなると、制度が難解なものとなり易く、かつその当否 (adequacy) についての疑問が生じてくるのである。⁽³⁸⁾ その結果、「衡平性といっても、それは納得されるかどうかにかかっている」のであり、かなり手の混んだ「科学的」な制度よりも、比較的シンプルな制度のほうが、すんなりと受け入れられるようだ⁽³⁹⁾」ということにもなるのである。

B. 刺激性の確保

これは広義に、あらゆるタイプの経済的報酬を含むのであり、努力の相違に応じて、賃金の増額に格差を設ける方法を考えることである。すなわち、1人ひとりの生産性の相違をどう報奨するかという問題である。

これについては、マグレガーは、「適切な基本賃金の体系 (base salary structure) が用意されるならば、そこにおいては、僅かな昇給が、より一

層の努力を求めるうえでの真の動機づけとなるであろうか。そのような僅かの経済的報酬は、社会的欲求、自我の欲求、あるいは、自己実現の要求をいっそう満足させる機会が得られた場合に比べて、ほんの断片的な誘因価値 (incentive value) しかもっていないのではないか」と述べて、いわ⁽⁴⁰⁾ゆる個人奨励給や業績評価制度 (merit rating plans) には批判的な態度を表明している。⁽⁴¹⁾そして、賃金の刺激性・奨励性を考えるとするならば、基本給以外の面での次の4つの経済的報酬の増額方法が实际的であるとしているのである。

a. 損益計算のように、業績に関する客観的基準に直接結びつけられるようなもの

——これを個人別に管理しようとするならば、全体からみればごく僅かの人々への適用に限定される。そうなれば、真のモチベーション価値を有するに十分なものとなろう。

b. 遂行度 (performance) が不満足なものでない限り、勤続による昇給 (“time-service” increments) として管理され、定期的・自動的に (automatically at intervals) に受け取られるもの

——この昇給額は僅かなものとなろうが、それでいて、(勤務期間が長くなれば、何がしかの能力の向上と貢献度の増加をもたらすものだと仮定すれば)、衡平性の維持ということとその主たる価値をもつことになるろう。

c. 遂行度が明らかに「抜群」な少数の人々に対して、所定の給与格付け (salary classification) の中で行なわれる功績昇給 (merit increases)

——これには、測定誤謬も僅かな、総体としての遂行度の相違 (gross differentiations) のみを取りあげることになり、また、真のモチベーション価値をもつに十分な増給となろう。

d. 客観的に測定可能な経済的成果について、部門別、事業所別あるいは会社全体としての達成に対して行なう集団報奨金 (group rewards)

——この配分はその集団内で、基本給に対する一定率で行なうことになる。⁽⁴²⁾

(2) Y理論の実践としてのスキャンロン・プラン

「統合と自己統制によるマネジメント」，すなわちY理論を，経済的報酬の面で具体化するものとして，マグレガーは，ジョセフ・スキャンロン（Joseph Scanlon）の考案になる，いわゆるスキャンロン・プランを高く評価しているので，次にその概略を，彼の論述にしたがって把握しておきたい。⁽⁴³⁾ 尚，文尾の数字は，原典出所ページを示す。

まず，スキャンロン・プランは2つの局面を有し，それらが一体となつて，強力な組織の「コントロール」システムを作り上げているという。すなわち，

〔I〕組織全体の業績向上から生じた経済的利益の配分方法という面

- ① 一般にいう利益配分（profit sharing）とは全く異なるコスト削減配分（cost-reduction sharing）である。（111）
- ② 総人件費と産出高（総売上高あるいは付加価値といったもの）との関係比率を用いる。これは長期にみた場合，比較的安定したものとなることがわかっている。この比率は絶対的なものと考えられるべきものではなく，事情が正当なものであれば，その都度変更される。（111）
- ③ 結果として生じた節約の一定部分（50%のこともあるが，多くは75%，ときには100%）を，この制度を適用されている人々に，月々，その基本給に比例して支給する。（111～112）
- ④ この方法の特徴は次の3点にある。（112～113）
 - i) 組織全体の経済的成功を高める上でのメンバー自身の成功と直接関連していること。
 - ii) 従業員は，ボーナスが自分たちの努力によって推進された種々の変革と革新の結果であることを，直接，確信できること。そうしたことから，

従業員は、企業の経済状態を、直接的に身をもってみることから、真に筋の通った理解をすることになる。

iii) 経済的報酬を生み出した行動にまったく合理的にタイミングがあった報酬であること。これが毎月行なわれると、行動と報奨とがタイミングよく近接するので、心理的に意味のある因果関係を教えることになる。

⑤ このような報奨は、適切に展開されるならば、真に納得されるし（公平であるとみなされる）、かつ真のモチベーションを提供するものとなる。社内での競争を最少にし、業界他社との競争を最大に促すものとなる。

(112)

〔Ⅱ〕組織の業績向上のために、メンバー1人ひとりが、肉体的努力のみならず、その頭脳と独創性を発揮すべき1つの機会を与えるための公式の方式という面

① これこそ統合の理論の実践であり、1人ひとりが企業の目標に向けて努力することによって、各自がもつ、より高度の欲求を満たす機会が豊富に与えられる手段である。

② 一連の委員があって、配分比率の改善についてだれが思いついたものでも受理し、討議し、かつ評価し、役に立つと認められたものを実施する仕組みである。社内の各部課及び各職能部門の代表がこの委員会に参加する。従業員及び下級管理者の部門別委員会は、自分たちのレベルに適切と思われるアイデアを実施に移すことが認められている。より広い範囲にわたる提案については労働者の代表と上級管理者の代表からなる「選考委員会」(screening committee)に付託される。(114)

正規の書式もなければ非人間的な「提案箱」もなく、極秘裡にアイデアを評価するための遠い存在としての委員会(remote committees)もない。各人は自分自身の職場で、あるいは選考委員会の会合で、自己の考えを討論し、その評価に参加し、もしそれが良いアイデアならば承認を得るし、

見込みはあるがまだ实际的ではないとされる場合には、一層研究を深めるよう勧められる。(115)

③ この方法の特徴は次の点にある。

i) 明らかに人間でなければできない貢献(distinctively human contribution)を促し、これに「報奨を与える」ものである。(114)

ii) 賞を競うことではなく、企業の効率を向上させることに焦点がある。経済的利益は配分されるが、社会的満足や自我の満足は貢献した人だけのものである。

以上がスキャンロン・プランの2つの重要な局面であるが、マグレガーは、これらが結合しあって、あらゆる種類の人間の欲求を満足させる豊富な機会が提供される、としている。こうなると「どの階層にある従業員であっても、1人ひとりが企業の繁栄にかけており、それは、企業の繁栄に伴う単純な経済的報奨をはるかに越えたカケなのである。それは、各人が各人の目的を達成する最上の方法となることから、組織目的への真の統合、真の献身(commitment)」が実現することになるだろう。また、「スキャンロン・プランは、金銭的な奨励制度の一形態というよりも、確実にその成果を期待できる1つの生き方である」ということになるだろう。「スキャンロン・プランは、公式でも、プログラムでも、手続きでもない。それは、Y理論と完全に軌を一にする理論的仮説に基づく、産業生活のあり方(a way of industrial life)——マネジメントの1つの哲学——なのだ」⁽⁴⁵⁾ということが理解されねばならないであろう。

Ⅲ. 若干の結論

以上によって、ダグラス・マグレガーのマネジメント思想の骨子と、賃金管理の現実改善への指摘を、その主著『企業的人間的側面』に則して考察し、有用性を意識しつつ、部分的に整理を試みてみたのであるが、それ

では具体的に通常の賃金制度をどう構築すれば、Y理論を実践することになるのかという問題になると、簡単には結論を得られそうにない。しかし、理論や思想に共感する以上、その完全な具体化は長期的な課題であるにせよ、そこから思想の真髓を汲みとり、確かな試行錯誤を重ねつつ、着実に実現に漕ぎつける努力が必要であろう。

マグレガーの『企業の人間的側面』は、従来の経営理念やマネジメント・コントロールの概念に180度の転換を迫るほどの画期的な思想を含むものであるだけに、現実への具体化よりも、その本質把握にこそ一層の努力が向けられねばならないといえよう。したがってここでは、これまでの考察の中で明らかとなった現実改善への手がかりをある程度とりまとめることによって本稿の結論としたい。

〔1〕 衡平性

① 額（水準）の面

経済動向や生計費の変動への注目と「世間水準以上」の賃金とするといった方針の明示など、賃金を社会的な関係の中で捉えることが重要であり、逆に絶えず当該組織のおかれた特殊事情と関連づけるならば、労働者の社会的欲求を阻害することになるろう。

② 賃金格差の面

職務分析と職務評価に基づく職務給の形態を、それが適わしい職務に広汎に導入することが、合理性・納得性の観点から必要のように思われる。この場合、同一職務における人によっての生産性の差、つまり貢献度の相違については、月々の賃金においてではなく、団体交渉及び個人交渉のプロセスを生かすことが考えられる。

〔2〕 刺激性

賃金そのものに刺激性を求めるのではなく、職務の遂行あるいは仕事そのものに刺激性を付与し、1人ひとりの自己統制を通して、経済的欲求を

超える人間的欲求の充足を援助してゆくことこそ重要であり、組織の要求と個人の欲求との統合を実現するものとなろう。

この意味において、単なる賃金 (wage and salary) の管理から、より広義の報酬 (compensation) の管理が体系的に考えられなければならないようになっていられるのであるが、経済的報酬の側面に強いて限定するならば、いわゆる個人奨励給や業績評価の制度を精巧なものとする方向ではなくて、モチベーション効果の面で次の4点程度にとどめられるべきであろう。

- ①通常の賃金とは別個に、業績改善に明らかに貢献したことが客観的に認められる少数者に対する報奨制度、
- ②勤続の長さを尊重する意味での少額の勤続給、
- ③業績抜群者に対する同一賃金体系内での特別昇給制度、
- ④集団報奨金制度の充実。

以上、具体的な賃金改善のあり方をとらえてみたのであるが、これらにはわが国でもすでに制度化が試みられているものも多い。例えば、〔1〕—①については、人事院の標準生計費を基準とする本人給の設定（山武ハネウエルなど）、〔1〕—②については、昇給を自己申告する自己主張制度による賃金決定方式（明光商会など）、また、〔2〕—③では全体としては年功給を否定しながらも存続ないしは復活される勤続給、そして〔2〕—④については、売上益に応じて配分される「業績対応臨給」制（伊勢丹）や「生産性ボーナス」制度（東洋アルミニウム）などが指摘されよう。これら具体的なケースについては、いずれ機会を改めて検討してみたいと考える。

注(1) ダグラス・マグレガーの略歴は次のようである。

年次	年齢	事	象
1906	0	慈善事業団体であるダグラス協会理事，スコットランド長老派牧師を父としてデトロイトに生まれる。宗教活動，社会事業活動に参加しながら成育	
1926	20	デトロイトで石油製品販売会社のマネジャー	
1928	22	キャロリン・フェリスと結婚	
1930	24	マグレガー協会に関係	
1932	26	ハーバード大学大学院で心理学を専攻	
1935	29	ハーバード大学大学院修了，学位取得（文学博士） ハーバード大学で社会心理学の講師となる	
1937	31	マサチューセッツ工科大学に移る	
1943	37	マサチューセッツ工科大学心理学教授となる	
1948	42	アンティオーク大学学長となる	
1949	43	ウェイン大学より法学博士	
1954	48	マサチューセッツ工科大学経営学部教授にもどる	
1960	54	『企業の人間的側面』を刊行	
1964	58	死去	
1966	—	『リーダーシップ』刊行される	

（津田真澄著『人事労務管理の思想』有斐閣，昭和52年，p.171に 追加したもの）

(2) The Human Side of Enterprise, DOUGLAS MCGREGOR, MCGRAW-HILL BOOK COMPANY, INC. New York, Toronto, London, 1960.

(3) 高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部，昭和41年初版。

(4) 一般に経営管理過程学派（The Management Process School）と呼ばれる人々の理論である。

(5) 高橋達男訳，前掲書「訳者まえがき」第23版，昭和52年，p.3

(6) D. McGregor, ibid. PREFACE p. vi (邦訳，「著者まえがき，p.13）

(7) ibid., pp. 3-4

(8) ibid., p.6 (p.9) 以下（ ）内は，邦訳書相当箇所を示す。

(9) ibid., pp. 8-9 (pp.9-10)

(10) ibid., p.9 (p.10)

(11) ibid., p.11 (pp.13-14)

(12) ibid., p.12 (p.15)

(13) ibid., pp.13-14 (p.16)

(14) ibid., p.18 (p.20)

(15) ibid., p.20 (pp.22-23)

- (16) *ibid.*, p. 30 (p. 35)
- (17) *ibid.*, p. 31 (p. 37)
- (18) *ibid.*, pp. 36-51. マグレガーは、ここで、マズロー (Abraham H. Maslow 1908-1970) の、いわゆる欲求階層論 (Hierarchy of Needs) を踏まえている。
- (19) *ibid.*, pp. 33-34 (pp. 38-39), p. 36 (p. 41) 及び pp. 47-48 (pp. 54-55)
- (20) *ibid.*, p. 49 (p. 56)
- (21) *ibid.*, p. 50 (p. 57)
- (22) *ibid.*, p. 51 (p. 59)
- (23) ① *ibid.*, p. 53 (p. 61), ② *ibid.*, p. 51 (p. 59)
- ③ *ibid.*, p. 56 (pp. 64-65), ④ *ibid.*, p. 56 (p. 65)
- ⑤ *ibid.*, p. 91 (p. 69)
- (24) 早坂泰次郎「経営と人間問題」日本マネジメントスクール p. 65
- (25) 同上書 pp. 68-75
- (26) ここでの行動科学の意味については、次の説明がよい。「行動科学といわれるものについて、今日必ずして明確な規定があるわけではないが、大体広狭二つの解釈が行われ、一つは社会学、心理学、文化人類学等を中心とする社会科学の一体系とする立場であり、今一つはそれ等既存の諸科学の枠にとらわれず、およそ人間の行動の解明に役立つものは、すべてをその内に包括しようとする、極めて広範囲な総合科学とする立場である。また行動科学という用語が一般化したのは、コロンビア大学の応用社会調査研究所のベレルソン (B. Berelson) によると、1951年にフォード財団が資金的援助を行い、「個人行動と人間関係」 (individual behavior and human relations) という数百万ドルの研究計画を発表したが、何時の間にか人々はこの長い名称を簡略化して「行動科学計画」 (behavioral science program) とよぶようになり、それが一般的な用語になったものだという。

しかしその意図する所は、人間の行動を支配する諸要因を知ろうとし、それによって人間の行動の変化を予測し、人間に一定の行動を取らしめるにはどうすればよいか、また人間の行動で最も問題になるのは意志決定であるから、それ等を科学的に行なおうとする所に関心事があったといえる。ただそれ等の第一の特色は、かかる問題を既存の学問分類の枠にとらわれず、諸科学の協同行なおうとする所にあり、事実行動科学でいちじるしく重視される動機づけの問題や学習理論、パーソナリティ論等に関しては心理学、組織化、集団化の過程、人間関係、コミュニケーション論、リーダーシップ等に関しては社会学、文化的な価値体系に関しては文化人類学、逸脱行動や神経症については精神医学というごとく、既存の学問分類による多くの諸科学が理論的基礎を提供している。また第二は、ケネディやジョンソン等のブレーンに、行動科学者といわ

れる人々がいたことから、ポリシー・サイエンスとも考えられ、極めて実践性の強い所に特色があるともいうことができよう。(松島静雄・森五郎「日本労務管理の現代化」東京大学出版会, 昭和52年, pp.174-175)

- (27) C. Argyris, *Personality and Organization: The Conflict Between System and the Industrial*, Harper & Rou, 1957. (伊吹山・中村共訳『新訳 組織とパーソナリティ: システムと個人との葛藤』日本能率協会, 昭和45年), *Integrating the Industrial and the Organization*, John Wiley & Sons, 1964 (三隅・黒川共訳『新しい管理社会の探求』産能短大出版部, 昭和44年) など。
- (28) R. Likert, *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, 1961 (三隅訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社, 昭和39年), *The Human Organization*, McGraw-Hill 1967 (三隅訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社, 昭和43年)
- (29) F. Herzberg 西川訳『作業動機の心理学』日本安全衛生協会, 昭和41年, *Work and the Nature of Man*, 1966 (北野訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 昭和43年), *The Managerial Choice: To be efficient and to be human*, 1976. (北野訳『能率と人間性』東洋経済新報社, 昭和53年) など
- (30) *Human Resources Theories* の労務管理への援用である。奥林・菊野他『労務管理入門』有斐閣, 第5章によくまとめられている。
- (31) ポラード *Develoments in Management Thought*, 1974. (津田真澄『人事労務管理の思想』有斐閣, 昭和52年, p.172)
- (32) W. G. Bennis *PREFACE, Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor*, M. I. T. Press, 1966 (高橋達男訳『リーダーシップ』産能短大出版部, 昭和42年, 編者まえがき, p.13)
- (33) 角隆司「組織行動の科学」ミネルヴァ書房, 昭和48年, p.69
- (34) 津田真澄, 前掲書 p.172 (注1)
- (35) McGregor, D, *ibid.*, p.55 (pp.63-64)
- (36) *ibid.*, p.91 (p.106)
- (37) *ibid.*, p.96 (p.112)
- (38) *ibid.*, pp.91-92 (pp.106-107)
- (39) *ibid.*, p.93 (p.108)
- (40) *ibid.*, p.96 (pp.111-112)
- (41) 例えば次のような記述が散見される。「工場での従業員の行動に関する『自然法則』を十分に考慮せずに入をしようとするよい例が individual incentive plans である。」(p.9), 「たいがいの場合, 業績評価制度における誤りのほうが, 実施にあたって当然生じる格差の開きの数倍にも達することがありうる。」(p.95), 「公平な給与体系で主たる経済的報酬を決めるのはよいが, こ

のような体系の枠内で経済的報酬をわずかばかり増やして、生産性を上げようとするのは、あまり効果がなかった」(pp.98-99),「会社の繁栄に対する各人の貢献をみて経済的報奨に個人差を設けることは、全くこれらの会社にとって問題にならないことがわかるのは興味深いことである。スキャンロンの経営理念を採用する過程で、個人別奨励制度を放棄する会社が多い(pp.122-123)

(42) McGregor, D. *ibid.*, p.97 (p.113)

(43) *ibid.*, pp.111-115 (pp.128-134)

(44) *ibid.*, p.120 (p.140)

(45) *ibid.*, p.110 (p.128)

(1980.12.26)